

К. К. Сухова,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Донецький державний університет управління, Маріуполь
ORCID ID: 0000-0003-2168-6200

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.5—6.82

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ (НА ПРИКЛАДІ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

K. Sukhova,
Postgraduate student of the Department of Public Administration,
Donetsk State University of Management, Mariupol, Ukraine

FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC
ADMINISTRATION IN THE TERRITORIAL COMMUNITY (ON THE EXAMPLE OF
KHMELNYTSKY CITY TERRITORIAL COMMUNITY)

У статті досліджено сутність організаційного механізму державного управління у місцевому самоврядуванні та подано характеристику цього поняття на прикладі Хмельницької міської територіальної громади. Виявлено суб'єктів, об'єктів організаційного механізму державного управління у місцевому самоврядуванні, які впливають на його реалізацію. Визначено особливості організаційних засад реалізації власних та делегованих повноважень, які спрямовані на задоволення потреб мешканців громади. Надано характеристику результативності реалізації організаційного механізму державного управління у Хмельницькій міській територіальній громаді у таких основних галузях як освіта, медицина та соціальна допомога, культура, спорт та молодь. Охарактеризовано результативність Хмельницької міської територіальної громади. У статті розглянуто основні аспекти впровадження цифрових інструментів у Хмельницькій міській територіальній громаді та відзначена їх роль у підвищенні якості комунікацій. Запропоновано ретельніше дослідити побудову організаційного механізму державного управління у Хмельницькій міській територіальній громаді задля вивчення можливості його імплементації у інших територіальних громадах.

The article investigates the essence of the organizational mechanism of public administration in local self-government and presents a description of this concept on the example of Khmelnytsky city territorial community. The subjects, objects of the organizational mechanism of public administration in local self-government, which influence its implementation, have been identified. In particular, it is the mayor, city council, its executive bodies and bodies of self-organization of the population. The peculiarities of organizational bases of realization of own and delegated powers which are directed on satisfaction of needs of inhabitants of community are defined. A description of the effectiveness of the implementation of the organizational mechanism of public administration in the Khmelnytsky

city territorial community in such key areas as education, medicine and social assistance, culture, sports and youth. The high achievements of the community in 2020—2021 according to various ratings and assessments are noted. The effectiveness of the Khmelnytsky city territorial community is characterized. The article considers the main aspects of the introduction of digital tools in the Khmelnytsky city territorial community and notes their role in improving the quality of communications. Methods and spheres of use of digital tools by the territorial community in its activities are analyzed, in particular for: involvement of residents in decision-making processes in this community, improving the quality of services and effective coverage of government activities with digital tools (via official website, e-office, etc.); for business to strengthen the financial capacity of the local community. It is proposed to study the experience of Khmelnytsky city community more carefully in order to implement it by other communities, in particular in building the organizational mechanism of public administration.

Ключові слова: організаційний механізм, повноваження, місцеве самоврядування, територіальна громада, спроможність територіальної громади.

Key words: organizational mechanism, powers, local self-government, territorial community, capacity of territorial community.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сучасних умовах нашої держави проблема вдосконалення організаційного забезпечення розвитку територіальних громад потребує значної уваги науковців. Основним стратегічним завданням модернізації державного управління та територіальної організації управління є формування ефективного місцевого самоврядування, створення комфортних умов життя громадян, надання якісних та доступних державних послуг [1]. Для досягнення цих цілей починаючи з 2014 року впроваджується Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [12].

Методика формування спроможних територіальних громад [24], затверджена у 2015 році встановлює послідовність формування спроможних територіальних громад, визначає порядок визначення їх потенційних адміністративних центрів, а також містить критерії для оцінки спроможності територіальної громади, що є соціально-економічними показниками, які впливають на її розвиток. У 2020 році до переліку критеріїв додали й характеристики мережі соціальної інфраструктури та доступності публічних послуг.

Об'єднання територіальних громад в Україні розпочалося 5 березня 2015 року, коли в Україні набув чинності Закон "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [23] та відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад. Це передбачало наступні етапи: ініціювання добровільного об'єднання; громадське обговорення пропозиції добровільного об'єднання; прийняття радою рішення про надання згоди на добровільне об'єднання та делегування представника для розробки проекту рішення про добровільне об'єднання; прийняття радою рішення про погодження проекту рішення про добровільне об'єднання; подання рішення обласній державній адміністрації для надання висновку щодо відповідності цього проекту Конституції та законам України; розпорядження голови облдержадміністрації щодо відповідності цього проекту Конституції та законам України; та прийняття радами рішення

про добровільне об'єднання територіальних громад. Тобто, відповідно до законодавства, процес добровільного об'єднання територіальних громад відбувався за активної участі місцевих жителів та за їх згодою.

Основні суб'єкти, які визначав цей закон, стосувалися суміжних територіальних громад, що входять до складу однієї області. Серед проблем формування сучасної системи місцевого самоврядування велика увага приділялася реформуванню системи місцевого самоврядування, що визначала подальший стабільний розвиток українського суспільства [10]. У 2015-2020 роках відповідно до вищенаведеного закону вживалися поняття "об'єднана територіальна громада" й "територіальна громада". Нормативно-правовим забезпеченням реалізації механізму об'єднання територіальних громад був Закон України "Про співробітництво територіальних громад" [26], який був прийнятий у 2014 р. Відтоді низка питань громад успішно вирішується через укладання договорів про співпрацю, що значно покращило якість послуг, що надаються на їх території.

У 2017—2020 роках спростили об'єднання та приєднання громад, відбулося приєднання до міст обласного значення, зокрема за перспективними планами, а вже у 2020 році процес добровільного об'єднання був завершений та було сформовано новий адміністративно-територіальний устрій.

Так, згідно пп. 20 п. 6-1 розділу "Прикінцеві та перехідні положення" Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" [25], викладеному у редакції Закону від 17.11.2020 № 1009-IX "Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій" визначено поняття "міська територіальна громада", "селищна територіальна громада" та "сільська територіальна громада". Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX "Про утворення та ліквідацію районів" [27] конкретизує склад територіальних громад за областями. Отже, поняття "об'єднана територіальна громада" наразі не застосовується.

Отже, трансформація функціоналу органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації для вітчизняних реалій залишається актуальним питанням ефективності державного управління в регіональному розвитку та прозорості механізму фінансового забезпечення та стимулювання розвитку територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сутнісного розуміння та функціонування територіальних громад розглядалися в роботах багатьох дослідників. У великій низці напрацювань проаналізовано поняття "територіальна громада" (І.А. Маркіна, І.О. Прилипка, С.І. Свириденко [15]; Н.А. Добрянська, Г.В. Вечтомова, Р.А. Добрянський [4]), монографічне дослідження ризиків та механізмів розвитку територіальних громад проведено Інститутом регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України [31]. Зокрема, О.Г. Остапенко та Т. М. Барановська [19] вважають територіальну громаду самоврядним соціальним осередком, формування та оптимальне функціонування слугує передумовою побудови громадянського суспільства та правової держави в Україні.

Визначення проблем та стратегії управління розвитком територій об'єднаних громад здійснено О.А. Гарасюк, Є.В. Міщук, О.І. Рицко [8], а організаційні аспекти співробітництва територіальних громад розглянуто у праці В. Смачного [28].

Проте, на нашу думку, у зв'язку з проведенням децентралізації і появи специфічного механізму державного управління на регіональному рівні, його організаційна складова потребує подальшого дослідження.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є вивчення організаційних аспектів державного управління на прикладі Хмельницької міської територіальної громади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Роль територіальних громад у забезпеченні інтересів громадян у всіх сферах життя на відповідній території на сучасному етапі є ключовою. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації (концептуальні засади якої були затверджені у 2014 році, а практична реалізація розпочалась у 2015 році) виявилися одними з найефективніших та найпомітніших із заявлених Урядом стратегічних реформ [14]. Реформа децентралізації, спрямована на створення сучасної системи місцевого самоврядування в Україні на основі європейських цінностей місцевої демократії, наділення об'єднаних територіальних громад повноваженнями та ресурсами, які забезпечуватимуть місцевий економічний розвиток, та надання якісних та доступних державних послуг [13; 7].

Під організаційним механізмом державного управління в територіальній громаді розуміємо систему, до складу якої входять: суб'єкти та об'єкти державного управління, їх цілі, функції та організаційні структури управління, методи та кадри управління, управлінські рішення, техніка і технологія управління, наукова організація управлінської праці, правові засади управління, напрями й чинники ефективності управління тощо.

Таблиця 1. Характеристики функціонування Хмельницької міської територіальної громади (дані за 1 квартал 2021 року)

Показник	Значення показника по громаді	Середній показник по області	Середній показник по Україні
Доходи загального фонду на 1-го мешканця (грн)	1810,8	1025,88	1145,13
Видатки загального фонду на 1-го мешканця (грн)	2160,7	1717,79	1750,82
Капітальні видатки на 1-го мешканця (грн)	106,5	26,65	74,89
Рівень дотаційності бюджетів (%)	-3,4	13,81	15,57
Співвідношення видатків на утримання апарату управління із сумою доходів загального фонду (%)	9,2	28,01	28,37
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду (%)	63	82,6	82,54
Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня (грн)	6472,7	10135,45	9364,05
Питома вага місцевих податків і зборів у доходах загального фонду (%)	27,3	33,91	36,55

Джерело: [17].

На прикладі Хмельницької міської територіальної громади, утвореної характеристики якої наведено у табл. 1, розглянемо складові організаційного механізму державного управління. Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 727-р "Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Хмельницької області" [22] Хмельницька міська територіальна громада має адміністративний центр у м. Хмельницький та утворена шляхом об'єднання Хмельницької міської ради обласного значення, Богдановецької сільської ради Деражнянського району, Копистинської, Олешинської, Шаровечківської сільських територіальних громад та Водичківської, Давидковецької сільських рад Хмельницького району. До її складу входять 25 населених пунктів; площа територіальної громади становить 493,9 км² з чисельністю населення 293223 чол., при цьому кількість закладів, що надають первинну медичну допомогу: 76.

Власні доходи громади на одного зареєстрованого у ній мешканця у Хмельницькій міській територіальній громаді засвідчує високу ефективність місцевих бюджетів та позитивний чинник на вагу валового внутрішнього продукту цієї громади. Видатки загального фонду місцевого бюджету на одного мешканця показують, що місцева влада може витратити щорічно у розрахунку на кожного жителя громади без коштів спеціального фонду більше коштів, ніж у середньому по області чи Україні. Видатки місцевого бюджету на утримання апарату управління на одного мешканця показує низьку "вартість" управлінського апарату вищезазначеної територіальної громади, отже апарат управління громади утримує відповідно до реальних фінансових можливостей. Капітальні видатки місцевого бюджету на одного мешканця засвідчує високий, порівняно по області та Україні, рівень спрямування коштів саме на розвиток

громади, а не йдуть на "проїдання". Насамперед це капітальний ремонт доріг, газифікація населених пунктів, закупівля шкільних автобусів та автомобілів швидкої медичної допомоги тощо. У 2021 році, за даними звіту голови, 643,8 млн грн спрямовано до бюджету розвитку, що в 1,8 рази більше капітальних видатків 2020 року. Рівень дотаційності місцевого бюджету показує, що дана громада не перенаправляє кошти до Державного бюджету, а навпаки отримує їх.

Порівняння частки місцевих коштів, що йде виключно на зарплату працівникам усіх сфер громади, які повністю або частково фінансуються з місцевого бюджету, характеризує рівень нижче середнього по області та Україні. Частка місцевих податків та зборів у місцевому бюджеті показує, що громада є недостатньо фінансово автономним від центральної влади і залежним від місцевих жителів — платників місцевих податків.

Система місцевого самоврядування в Хмельницькій міській територіальній громаді визначається Статутом у відповідності до Конституції України та Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні". Вона включає:

- територіальну громаду;
- міську раду — представницький орган місцевого самоврядування, який представляє територіальну громаду (рис. 1), яка функціонує відповідно до Регламенту роботи виконавчих органів Хмельницької міської ради;
- міського голову, який у даній громаді є лідером у рейтингу відповідальності міських голів України за версією порталу "Слово і діло" та має найвищий рівень довіри серед мерів (Всеукраїнське муніципальне опитування) — 87%;
- виконавчі органи ради (виконавчий комітет, департаменти, управління, відділи тощо);
- органи самоорганізації населення (квартальні комітети, комітети самоорганізації населення у Лезневе, Ружичині, Книжківцях, Гречанах та інші).

Внаслідок зміни структури управління територіальною громадою був створений новий інститут територіальної громади — староста та відповідні старостинські округи (у Хмельницькій міській громаді їх 6).

Територіальній громаді надано власні повноваження щодо вирішення питань місцевого значення та надання громадських послуг населенню, планування розвитку громад та формування бюджету; стимулювати економічний розвиток та залучати інвестиції; управління земельними ресурсами; громадської безпеки та протипожежного захисту; а також делеговано повноваження, пов'язаних з необхідністю виконання функцій державної влади на місцях щодо надання соціальної допомоги через територіальні центри, адміністративних послуг через Центри надання адміністративних послуг, управління закладами освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, оздоровчими закладами, молодіжними центрами, які належать територіальним громадам або передані їм, молодіжними підлітковими закладами за місцем проживання, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення; організація пасажирських перевезень на території громади; первинна медична допомога.

Основні цілі, задачі та стратегічний вектор розвитку територіальної громади формалізовано у Стратегічному плані розвитку Хмельницької міської територіаль-

ної громади на 2021—2025 роки [29], який відповідає Методичним рекомендаціям щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади [16], Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів [21] та передбачає реалізацію проєктів за наступними пріоритетними напрямками: економічно стала громада; комфорт та безпека; відповідальна громада, програмах економічного і соціального розвитку Хмельницької міської територіальної громади на відповідні роки. Рушієм економічного розвитку громади є підприємства, що працюють у промисловості, сфері торгівлі і послуг, сільськогосподарства, будівництва, логістики, інформаційних технологій.

Характеристика реалізації повноважень органами місцевого самоврядування дозволяє зробити висновок про дієвість організаційного механізму реалізації державного управління у галузі:

- освіти — у громаді створена мережа дошкільних (54 заклади), загальноосвітніх (51 заклад різного типу: ліцеї, колегіуми, гімназії, спеціалізовані загальноосвітні школи) та 5 позашкільних навчально-виховних установ; 2 інклюзивно-ресурсні центри; розгалужена система професійно-технічної та вищої освіти навчальних закладів, які здійснюють підготовку фахівців з різних професій (9 вищих та 6 професійно-технічних навчальних закладів). Згідно Індексу фінансової спроможності шкільної освітньої мережі територіальних громад на 2021 рік [11], який відображає відповідність реальної мережі громади моделі, фінансування якої забезпечує держава цього року. Хмельницька міська територіальна громада знаходиться у зеленій зоні, що характеризує можливості збільшення фінансування на оплату праці педагогічним працівникам шляхом виплат надбавок та матеріального заохочення та наявність певних коштів, які громада за результатами фінансового року зможе використати для модернізації та оновлення закладів освіти;

- медицини — комунальні заклади охорони здоров'я первинного та вторинного рівнів надання медичної допомоги. Первинну медичну допомогу надають два Центри первинної медико-санітарної допомоги, до складу яких входить 31 амбулаторія загальної практики-сімейної медицини, 14 фельдшерсько-акушерських та 1 медичний пункт. Вторинну спеціалізовану медичну допомогу надають КП "Хмельницький міський лікувально-діагностичний центр", у структуру якого входять 5 поліклінік, КП "Медичний стоматологічний центр", КП "Хмельницька міська дитяча лікарня", КП "Хмельницький міський перинатальний центр", КП "Хмельницька міська лікарня", КП "Хмельницька міська інфекційна лікарня";

- соціальної допомоги — створено 5 комунальних закладів: Рекреаційний центр "Берег надії", Хмельницький міський центр соціальної підтримки та адаптації, Центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень "Родинний затишок", Хмельницький міський територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг), Хмельницький міський центр комплексної реабілітації дітей з інвалідністю "Школа життя", соціальний готель

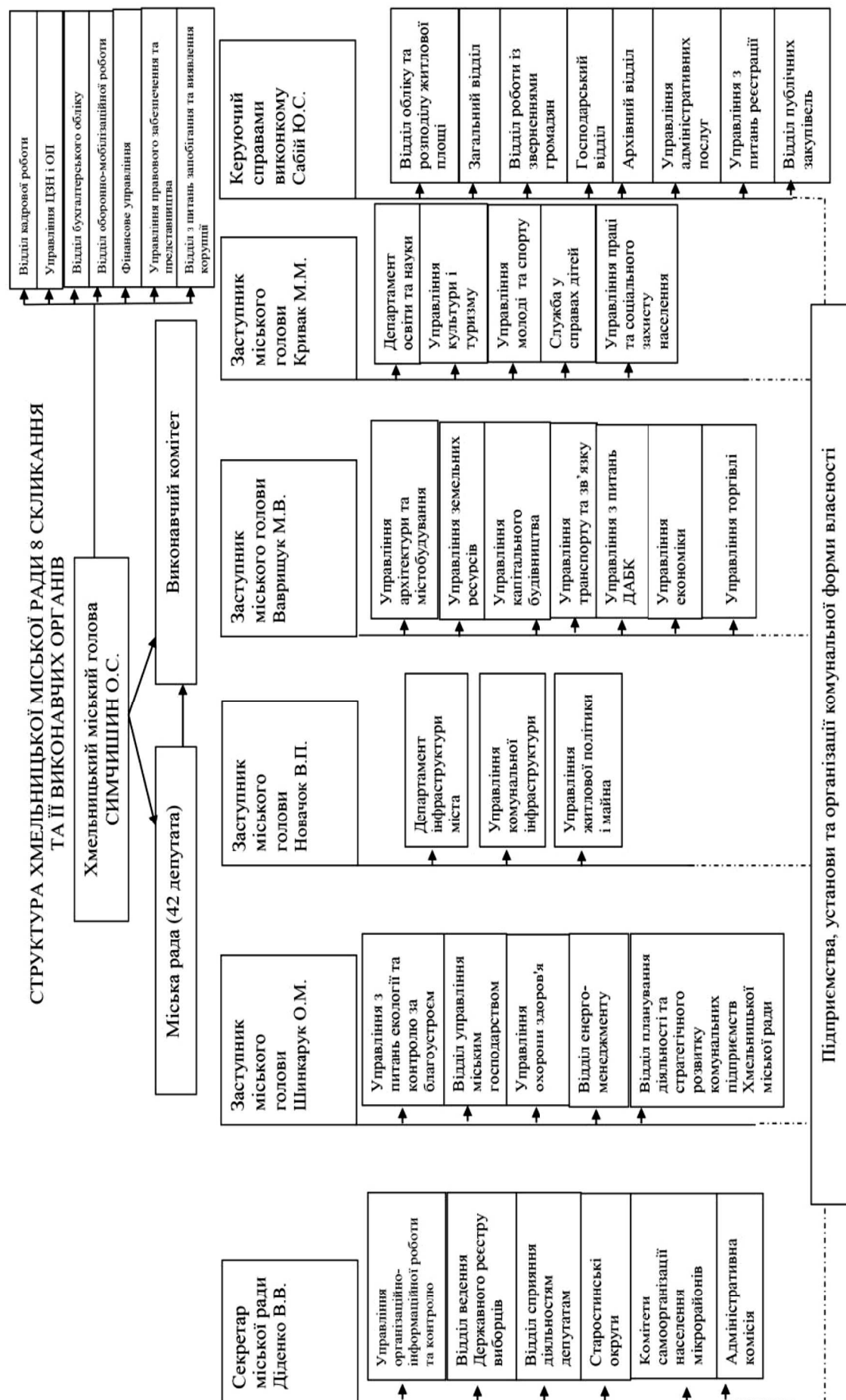


Рис. 1. Структура Хмельницької міської ради

Джерело: [20].

для малозабезпечених верств населення, учасників АТО/ООС, тимчасово переміщених осіб, відділення цілодобового, тимчасового перебування та реабілітації осіб, які перенесли інсульт та інші травми на території Хмельницького міського територіального центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг);

— культури, молоді та спорту — на території громади знаходяться 923 пам'ятки та 122 об'єкти культурної спадщини; утримується 66 закладів культури (спеціалізовані навчальні мистецькі заклади, клуби, бібліотеки, музеї тощо); діють 12 дитячо-юнацьких спортивних шкіл, Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, Центр по роботі з дітьми та підлітками та 21 підлітковий клуб за місцем проживання, спортивно-культурний центр "Плоскирів", КУ "Молодіжний центр".

У секторах теплопостачання, водопостачання та водовідведення, вуличного освітлення тощо за допомогою Європейської ініціативи "Угода мерів" здійснюється реалізація заходів Плану дій зі сталого енергетичного розвитку Хмельницького на 2016—2025 роки. Створено Центр Енергоефективності, на базі якого працює постійно діюча виставка енергоефективного обладнання. На умовах співфінансування утеплено багатоквартирні будинки за міськими програмами з енергомодернізації.

Реалізується програма "Зелені міста" за фінансування ЄБРР задля вирішення проблем кліматичних змін та довкілля у плануванні розвитку міста та інфраструктурних інвестицій. Місто Хмельницький здобуло першість у номінації "Найуспішніше екологічне місто" на конкурсі Еко Тріумф, який проводився вперше у рамках екологічного форуму "V Lviv Eco Forum 2019". У місті Хмельницькому реалізуються проекти "Екобус", "Розумне довкілля", використовується когенераційна установка з вилучення біогазу, розпочато проект сміттєпереробного заводу, розпочав роботу "Гуфі центр", застосовують інноваційні методи збору та сортування сміття.

За підсумками рейтингу, складеного часописом "Forbes Україна" [18], місто увійшло до топ-10 кращих міст України для ведення бізнесу, у 2020 та 2021 році Хмельницький визнаний найсприятливішим містом для бізнесу в Україні (дослідження USAID) [32]. Підтримка підприємництва та реалізація соціальних ідей здійснюється у наступних формах:

- часткове відшкодування участі місцевих товаровиробників у ярмарково-виставкових заходах з міського бюджету;
- конкурсний відбір бізнес ініціатив (ідей), стартапів для реалізації у місті Хмельницькому;
- створення Ради бізнесу при Хмельницькому міському голові;
- спільно з IT-кластером Хмельницького організовано хакатон UrbanHack;
- часткове відшкодовуються відсотки за кредитами;
- можливості реалізації ідей у межах "Бюджету участі";
- виїзні наради на підприємствах, зустрічі у форматі "Кава з мером";
- підтримка кластерним ініціативам у швейній галузі;
- проект "Купуй Хмельницьке";

— Fashion-показ брендів місцевих виробників у рамках проекту "МоДні";

— упорядкування тимчасових споруд в місті за новим архетипом;

— сільськогосподарські ярмарки, фудкорт на фестивалях;

— всеукраїнський конкурс "Прорив легкої промисловості України" та освітні заходи (наприклад, Школа молодого підприємця);

— ремонт ринків, формування індустріального парку.

З метою залучення інвестицій створено КУ "Агенція розвитку міста Хмельницького", інноваційний термінал компанії "Нова пошта", розроблено Інвестиційний профіль міста та функціонує інвестиційний портал invest.khm.gov.ua, здійснюється промоція. Національне рейтингове агентство IBI-Rating присвоїло рейтинг інвестиційної привабливості місту Хмельницькому на рівні invAA "Відмінна інвестиційна привабливість".

Ефективний розвиток територіальної громади залежить насамперед від двох взаємопов'язаних чинників: наявної фінансово-економічної спроможності та успішності органів місцевого самоврядування у питанні ефективного використання наявного потенціалу. Отже, розвиток територіальної громади має включати оцінку діяльності органів самоврядування та визначення напрямів діяльності та використання потенціалу на довгострокову перспективу. Зокрема, Хмельницький: визнано лідером рейтингу "Індекс конкурентоспроможності міст України 2019/2020" (дослідження Міжнародної організації USAID та Інституту економічних досліджень та політичних консультацій), посідає одне із провідних місць за рівнем безпеки та комфортності проживання серед міст України (2019—2021 — журнал "Фокус"), отримав Приз Європи (Парламентська Асамблея Ради Європи), "Прапор Честі", а у 2021 — єдине місто у Європі, що отримало найвищу нагороду — "Дошка Честі", 2—4 місце (Всеукраїнське муніципальне опитування, де оцінювали 22 сфери і послуги [30]), перший у рейтингу міст, де, на думку мешканців, справи йдуть у правильному напрямку.

Територіальна громада стикається з численними юридичними, фінансовими та управлінськими проблемами. Особливої уваги потребує створення цифрових комунікацій для вирішення проблем співпраці на всіх рівнях, як по горизонталі, так і по вертикалі державного управління. Робота над цифровою трансформацією територіальних громад триває у двох ключових складових: розвиток електронних сервісів та електронної демократії на рівні громади, що дозволить мінімізувати корупційні ризики та підвищити підзвітність влади (С. Бондаренко та ін. [2]; А. Хомутенко та ін. [5]). Така робота включає оптимізацію бізнес-процесів, формування стратегій та вдосконалення законодавства; розробка програмного забезпечення, онлайн-платформ та сервісів; підвищення цифрової грамотності державних службовців та населення, просування електронних інструментів серед потенційних користувачів (Бондаренко та ін. [3]; Peter & Robinson [6]).

Міністерство статистики України запустило портал "Дія. Цифрова спільнота" з інструментами оцифрування для громад. Кабінет Міністрів України затвердив ве-

дення нової посади заступника з цифрової трансформації міського голови.

Завдяки запровадженню сучасних інструментів ІТ, електронного урядування та демократії, а також навчання місцевих спеціалістів та пересічних жителів, у Хмельницькій міській територіальній громаді налагоджено прозоре та відкрите спілкування між владою та громадянами, мінімізується корупція та доступ людей до надання адміністративних послуг полегшується. Зокрема, це завдяки наступним інструментам, які створює та адмініструє ХМКП "Хмельницькінфоцентр":

офіційному веб-сайту Хмельницької міської ради;

для мешканців — проект "Відкрите місто" є краудсорсинговою інтернет-платформою для взаємодії мешканців з місцевою владою та комунальними підприємствами, а також для самоорганізації громадян; електронний кабінет мешканця, електронні звернення, онлайн подача інформаційного запиту, ЦНАП, електронні черги, MyCity (живи, відпочивай, аналізуй, інвестуй — єдина інформаційна система міста);

для бізнесу — електронні послуги ЦНАП.

Особливо в умовах пандемії та обмежень соціалізації цифрові рішення почали активно впроваджуватися й повинні у подальшому розвиватися у територіальній громаді.

ВИСНОВКИ

На різних етапах розвитку для територіальних громад однією з головних проблем управління є визначення ключових факторів, підвищення ефективності функціонування економічних систем, розробка схем управління цими факторами та реалізація дієвих механізмів, що забезпечують отримання заданих результатів ефективного управління територіальною громадою. Таким чином, успішний досвід Хмельницької територіальної громади у визначенні або створенні відповідних інструментів і механізмів організації фінансових і часових резервів шляхом удосконалення організаційного механізму державного управління у територіальній громаді доцільно вивчати й імплементувати іншими.

Так, у Хмельницькій територіальній громаді:

1) організована економіка власної території на основі наявних унікальних місцевих переваг та створено умови для реалізації власних та делегованих повноважень;

2) необхідно розвивати старостинські округи, що можуть перетворитися на драйвера соціально-економічного зростання територіальної громади та створювати програми розвитку сільських територій на засадах сталого розвитку;

3) дієвою стане подальша цифровізація організаційних засад здійснення державного управління у територіальній громаді.

З метою кращої реалізації наданих державою повноважень в умовах пандемії необхідні відповідні зміни правових засад функціонування місцевої влади. Також, враховуючи, що дана територіальна громада була нещодавно створена новими науковими розвідками мають стану дослідження впливу старостинських округів на розвиток громади та вивчити динаміку її подальшого розвитку на основі самооцінки інституційного розвитку та оцінки людиноцентричних показників діяльності.

Література:

1. Al-Ruithe M., Benkhelifa E. & Hameed K. (2018). Key issues for embracing the cloud computing to adopt a digital transformation: A study of saudi public sector. *Procedia Comput. Sci.*, 130, 1037—1043.

2. Bondarenko S., Halachenko O., Shmorgun L., Volokhova, I., Khomutenko, A. & Krainov, V. (2021). The Effectiveness of Network Systems in Providing Project Maturity of Public Management. *TEM Journal*, 10 (1), 358—367.

3. Bondarenko S., Laburtseva O., Sadchenko O., Lebedieva V., Haidukova O. & Kharchenko T. (2019). Modern Lead Generation in Internet Marketing for the Development of Enterprise Potential. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8 (12), 3066—3071.

4. Dobrianska N.A., Vechtomova H.V., Dobrianskyi R.A. (2021). Slusarciuc M. United territorial community as a subject of strategic planning of territorial development. *Review article Economic journal Odessa polytechnic university*. № 2 (16). <http://10.15276/EJ.02.2021.6>

5. Khomutenko A., Mishchenko A., Ripenko A., Liulchak Z. & Hrozovskyi R. (2019). Tools of the neuro-fuzzy model of information risk management in national security. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, Volume-8 Issue-6. p. 4526—4530.

6. Peter J., & Robinson P. (2014). Civic Hackathons: Innovation, Procurement, or Civic Engagement?: Civic Hackathon: Procurement or Civic Engagement? *Review of Policy Research* 31 (4):349-57. doi: 10.1111/ropr.12074

7. Барановська Т.М., Остапенко О.Г. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування та реалізації муніципальної політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=909>

8. Гарасюк О.А., Міщук Є.В., Рицко О.І. Визначення проблем та стратегія управління розвитком територій об'єднаних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1187>

9. Децентралізація дає можливості URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada>

10. Жук П.В. Актуальні завдання та шляхи реформування адміністративно-територіального устрою в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. № 1 (111). 20—25.

11. Індекс фінансової спроможності шкільної освітньої мережі територіальних громад на 2021 рік URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/688/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_2021.pdf

12. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

13. Лісовий А.В. Проблеми та перспективи реформування адміністративно-територіального устрою м. Харкова. *Фінанси України*. 2018. 5. 28—39.

14. Луїна І.О. Бюджетна децентралізація в Україні в контексті європейських тенденцій. *Збірник наукових праць Державного університету фіскальної служби України*. 2016. 2. 155—171.

15. Маркіна І.А., Прилипко І.О., Свириденко С.І. Соціально-економічний розвиток об'єднаних територіальних громад як складова інноваційного потенціалу Причорноморські економічні студії. 2017. 24. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/11.pdf

16. Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогностичних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади: наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України 30.03.2016 № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#n8>

17. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування станом на 2020 рік. URL: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/4795>

18. Найкращі міста для ведення бізнесу 2021. URL: <https://forbes.ua/ratings/naykrashchi-mista-dlya-vedennya-biznesu-2021-05102021-2533>

19. Остапенко О.Г., Барановська Т.М. Територіальні громади як первинний суб'єкт місцевого самоврядування та реалізації муніципальної політики Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=909>

20. Офіційний сайт Хмельницької міської ради. URL: <https://khm.gov.ua/>

21. Порядок розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: постанова КМУ від 11 листопада 2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text>

22. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Хмельницької області: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 727-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-administrativnih-centriv-ta-zatverdzhennya-teritorij-teritorialnih-gromad-hmelnickoyi-oblasti-727-120620>

23. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України № 676-VIII від 04.09.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

24. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015>

25. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

26. Про співробітництво територіальних громад: Закон України № 1508-VII від 17.06.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

27. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text>

28. Смачний В. Розвиток організаційного механізму співробітництва територіальних громад Державне управління та місцеве самоврядування, 2019. 4 (43) <http://10.33287/101917>

29. Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021—2025 роки. URL: <https://khm.gov.ua>

30. Сьоме всеукраїнське муніципальне опитування. URL: https://ratinggroup.ua/research/regions/sed-moy_vseukrainskiy_municipalnyy_opros.html

31. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В.С., Сторонянської І.З. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с. (Серія "Проблеми регіонального розвитку").

32. Хмельницький визнано містом з найсприятливішим бізнес-кліматом та найефективнішим економічним врядуванням. URL: <https://uacrisis.org/uk/hmelnyskyj-vyznano-mistom-z-najspriyatlyvishym-biznes-klimatom-ta-najefektyvnishym-ekonomichnym-vryaduvanniam>

33. Хмельницький отримав Приз Європи URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13457?page=5>

References:

1. Al-Ruithe, M. Benkhelifa, E. and Hameed, K. (2018), "Key issues for embracing the cloud computing to adopt a digital transformation: A study of saudi public sector", *Procedia Comput. Sci.*, vol. 130, pp. 1037—1043

2. Bondarenko, S. Halachenko, O. Shmorgun, L. Volokhova, I. Khomutenko, A. and Krainov, V. (2021), "The Effectiveness of Network Systems in Providing Project Maturity of Public Management", *TEM Journal*, vol. 10 (1), pp. 358—367

3. Bondarenko, S. Laburtseva, O. Sadchenko, O. Lebedieva, V. Haidukova, O. and Kharchenko T. (2019), "Modern Lead Generation in Internet Marketing for the Development of Enterprise Potential", *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, vol. 8 (12), pp. 3066—3071

4. Dobrianska, N.A. Vechtomova, H.V. Dobrianskyi, R.A. and Slusarciuc, M. (2021), "United territorial community as a subject of strategic planning of territorial development", *Review article Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 2(16). <http://10.15276/EJ.02.2021.6>

5. Khomutenko, A. Mishchenko, A. Ripenko, A. Liulchak, Z. and Hrozovskyi, R. (2019), "Tools of the neuro-fuzzy model of information risk management in national security", *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, Vol.8, Issue 6, pp. 4526—4530

6. Peter, J. and Robinson, P. (2014), "Civic Hackathons: Innovation, Procurement, or Civic Engagement?: Civic Hackathon: Procurement or Civic Engagement?", *Review of Policy Research*, vol. 31 (4), pp. 349—57. doi: 10.1111/ropr.12074

7. Baranovs'ka, T.M. and Ostapenko, O.H. (2015), "Territorial communities as the primary subject of local self-government and implementation of municipal policies", *Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok* op. 10, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=909> (Accessed 01 Feb 2022).

8. Garasiuk, O.A. Mishcuk, E.V. and Ritsko, O.I. (2018), "Definition of problems and management strategy for the development of the territories of the united communities",

Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 2, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1187> (Accessed 01 Feb 2022).

9. Decentralization (2021), "Decentralization provides opportunities", available at: <https://decentralization.gov.ua/newgromada> (Accessed 01 Feb 2022).

10. Zhuk, P.V. (2015), "Current tasks and ways to reform the administrative-territorial system in Ukraine", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1 (111), pp. 20—25

11. Decentralization (2021), "Index of financial capacity of the school educational network of territorial communities for 2021", available at: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/688/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_2021.pdf (Accessed 01 Feb 2022).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution "The concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (Accessed 01 Feb 2022).

13. Lisovyy, A.V. (2018), "Problems and prospects of reforming the administrative-territorial structure of Kharkiv", *Finansy Ukrainy*, vol. 5, pp. 28—39.

14. Lunina, I.O. (2016), "Budget decentralization in Ukraine in the context of European trends", *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho universytetu fiskal'noi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 155—171

15. Markina, I.A. Prylypko, I.O. and Svyrydenko, S.I. (2017), "Social-economic development of the joint territorial community as a component of the innovative potential", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 24, available at: http://bses.in.ua/journals/2017/24_-2017/11.pdf (Accessed 01 Feb 2022).

16. Ministry of Regional Development, Building and Housing of Ukraine (2016), "Methodical recommendations on formation and realization of forecast and program documents of social and economic development of the united territorial community", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16#n8> (Accessed 01 Feb 2022).

17. Decentralization (2020), "Monitoring the process of decentralization of power and reform of local self-government as of 2020", available at: <https://decentralization.gov.ua/newgromada/4795> (Accessed 01 Feb 2022).

18. Forbes (2021), "The best cities for doing business 2021", available at: <https://forbes.ua/ratings/naykrashchi-mista-dlya-vedennya-biznesu-2021-05102021-2533> (Accessed 01 Feb 2022).

19. Baranovs'ka, T.M. and Ostapenko, O.H. (2015), "Territorial communities as the primary subject of local self-government and implementation of municipal policies", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* vol. 10, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=909> (Accessed 01 Feb 2022).

20. Official site of Khmelnytsky City Council (2022), available at: <https://khm.gov.ua/> (Accessed 01 Feb 2022).

21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "The procedure for developing regional development strategies and action plans for their implementation, as well

as monitoring and evaluating the effectiveness of the implementation of these regional strategies and action plans", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (Accessed 01 Feb 2022).

22. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On determination of administrative centers and approval of territories of territorial communities of Khmelnytsky region", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-administrativnih-centriv-ta-zatverdzhennya-teritorij-teritorialnih-gromad-hmelnickoy-oblasti-727-120620> (Accessed 01 Feb 2022).

23. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On voluntary association of territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (Accessed 01 Feb 2022).

24. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On approval of the Methodology for the formation of affluent territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015> (Accessed 01 Feb 2022).

25. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 01 Feb 2022).

26. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Cooperation of Territorial Communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (Accessed 01 Feb 2022).

27. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Resolution "On the formation and liquidation of districts", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-20#Text> (Accessed 01 Feb 2022).

28. Smachnyj, V. (2019), "Development of organizational mechanism for local communities cooperation", *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovriaduvannya*, vol. 4 (43). <http://10.33287/101917>

29. Official site of Khmelnytsky City Council (2020), "Strategic plan for the development of the Khmelnytsky city territorial community for 2021-2025", available at: <https://khm.gov.ua> (Accessed 01 Feb 2022).

30. Rating Group Ukraine (2021), "Seventh annual allukrainian municipal survey", available at: https://ratinggroup.ua/research/regions/sedmoy_vseukrainskiy_municipalnyy_opros.html (Accessed 01 Feb 2022).

31. Kravtsiv, V.S. and Storoniants'ka, I.Z. (2020), *Terytorijni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku [Territorial communities in the context of decentralization: risks and mechanisms of development]*, DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy, Lviv, Ukraine.

32. Ukraine crisis media center (2020), "Khmelnytsky is recognized as the city with the most favorable business climate and the most efficient economic governance", available at: <https://uacrisis.org/uk/hmelnytskyj-vyznano-mistom-z-najspriyatlyvishym-biznes-klimatom-ta-najefektyvnishym-ekonomichnym-vryaduvannyam> (Accessed 01 Feb 2022).

33. Decentralization (2021), "Khmelnytsky received the European Prize", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/13457?page=5> (Accessed 01 Feb 2022).

Стаття надійшла до редакції 02.02.2022 р.